



# LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

APPRECIER LES CONDITIONS D'EMPLOI ET DE TRAVAIL

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

- ❖ **1972: Première conférence internationale sur la QVT à New York avec la création du Conseil international de la QVT:** Mandat de construction d'un corpus théorique favorisant la promotion de la recherche dans le domaine de la santé mentale au travail et de la QVT.
- ❖ **1973: Le conseil propose la première définition de la QVT:**
  - ✓ 4 aspects (intégrité physique, intégrité psychique, développement du dialogue sociale et équilibre entre vie au travail et vie hors travail.
  - ✓ Signature du premier accord collectif d'entreprise sur la QVT ( suite aux expérimentations de Tarrytown au sein du groupe General Motors provoquées par un turnover important, des relations conflictuelles entre les équipes et la hiérarchie et un absentéisme important
  - ✓ Suite à ces problèmes la direction décide d'impliquer les salariés dans la conception d'une nouvelle organisation, ainsi naît le premier accord collectif « Qualité de vie au travail »

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT:

- ❖ **En France (1973)**, est fondée en France l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), l'organisme public qui est aujourd'hui en charge des questions de QVT.
- ❖ 1975, est créée au niveau européen la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, dite Eurofound:
- ✓ « **amélioration des conditions de travail** » connote en effet plus spécifiquement l'idée de risques professionnels et la prévention qui leur est associée,
- ✓ « **qualité de vie au travail** » s'inscrit dans une perspective plus individuelle.
- ✓ Dans le prolongement de la notion de risques professionnels « **risques psychosociaux** » (**RPS**), très liée aujourd'hui à la QVT, apparaît pour la première fois lors du congrès de l'OMS de 1998 pour ensuite se développer dans les sphères politiques, juridiques et académiques.

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT: ARRIVEE EN FRANCE ET EN UE

- **l'ANACT définit la QVT selon six points :**

1. la qualité des relations sociales et de travail
2. la qualité du contenu du travail
3. la qualité de l'environnement physique
4. la qualité de l'organisation du travail
5. les possibilités de réalisation et de développement professionnel
6. la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT: DES ANNÉES 2000 À LA CRISE SANITAIRE

## ❖ Les années 2000 et l'émergence de la QVT en France : Un concept porté par l'ANACT

- ✓ 2003 pour voir apparaître l'expression « qualité de vie au travail » en France, au travers de la première édition de la **Semaine de la Qualité de Vie au Travail**, organisée par l'ANACT afin de valoriser des démarches d'entreprises qui permettent d'améliorer la façon de travailler collectivement.
- ✓ 2007, la même ANACT publie un numéro spécial de sa revue bimestrielle **Travail & Changement** qui titre « Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir ».
- ✓ **La QVT mise en lumière par l'actualité**: le sujet du harcèlement moral en entreprise et la recrudescence de suicides pour raison professionnelle contribue à la médiatisation de ces événements et à un plus grand intérêt pour la QVT et ses bénéfices.

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT: DES ANNÉES 2000 À LA CRISE SANITAIRE

- Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013
- ✓ **premier document officiel à consacrer l'expression de "qualité de vie au travail" définie comme** *"un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué."*
- ✓ **cet accord a pour principal objectif la favorisation de l'accès à la QVT et à l'égalité professionnelle**, mais rien de coercitif pour les entreprises, à la différence de la loi du n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, dont l'article 19 instaure **une négociation annuelle au niveau de l'entreprise sur la QVT.**

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT: DES ANNÉES 2000 À LA CRISE SANITAIRE

## ❖ De la « prévention des RPS » à la « promotion de la QVT »: 2015 à 2020

- ✓ A une logique de “prévention des RPS” a succédé une logique de “promotion de la QVT”, ce qui **est bien plus optimiste : on ne cherche pas seulement à parvenir à une situation non-négative mais bien positive**. Le terme “qualité” suggère d’ailleurs en lui-même quelque chose de mélioratif : œuvrer pour la QVT, c’est œuvrer pour une bonne qualité de vie au travail.
- ✓ **La prévention des RPS demeure néanmoins un thème majeur de cette nouvelle approche, mais s’y ajoute l’enjeu de transformer cette prévention en sentiment de bien-être.**
- ✓ **La QVT permet une approche beaucoup plus globale et moins cloisonnée** de sujets étroitement imbriqués tels que les conditions de travail, la prévention des RPS, le bien-être au travail, le sens du travail, etc., pour résoudre les problèmes vécus par les salariés et accroître leur productivité pour les fidéliser.

# 1. ORIGINE DU CONCEPT DE LA QVT: DES ANNÉES 2000 À LA CRISE SANITAIRE

## ❖ La popularité croissante de la QVT: 2020 à ce jour

- ✓ **La QVT : une réponse aux effets de la crise sanitaire ?**: La crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19 n'est pas étrangère à ce phénomène puisqu'elle a forcé de nombreuses transformations, interrogeant ainsi de nombreux aspects de la QVT, par exemple la pérennité du télétravail, la réinvention du management ou encore le maintien du lien social et du sentiment d'appartenance.
- ✓ **La QVT pourrait même représenter une sortie vers le haut de cette crise** car, ce qui la fonde, c'est d'une part la mise en débat du travail et d'autre part l'implication des salariés dans ces débats. Comme écrit dans l'ANI : *“Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.”*



## 2. DÉFINITION DU CONCEPT DE LA QVT

### La QVT : Une démarche

- ❖ **La QVT c'est une démarche, une façon de faire qui s'inscrit dans le temps**
- ❖ **Une nouvelle approche du changement qui mobilise toute l'entreprise**
- ❖ **Elle s'inscrit dans la vie de l'entreprise, ne se surajoute pas aux préoccupations actuelles ou à venir, elle s'y intègre**
- ❖ **Le dirigeant adopte alors une démarche permettant aux salariés de s'exprimer sur le travail.**
- ❖ **Ces derniers vont s'exprimer sur des changements à venir, ou des situations à améliorer pour permettre au dirigeant d'affiner sa décision**

## 2. DÉFINITION DU CONCEPT DE LA QVT

### Une démarche pour Agir

La démarche QVT vise à agir sur des problèmes ou sujets concrets : elle vise à améliorer concrètement la façon de travailler

- ❖ La démarche QVT s'inscrit dans la vie de l'entreprise, elle inclut des transformations, des évolutions en temps réel

=> **sa temporalité s'adapte aux besoins des entreprises actuelles** : elle s'ajuste aux évolutions rapides et résout les problèmes du quotidien ...

## 2. DÉFINITION DU CONCEPT DE LA QVT

La démarche QVT cherche à favoriser :

- ❖ l'expression de chacun, l'échange de points de vue, de retours d'expériences,
- ❖ le consensus grâce à la primauté des enjeux communs, partagés, mais aussi
- ❖ l'émergence d'évolutions organisationnelles, managériales, relationnelles ...

## 2. DÉFINITION DU CONCEPT DE LA QVT

La démarche QVT cherche à favoriser :

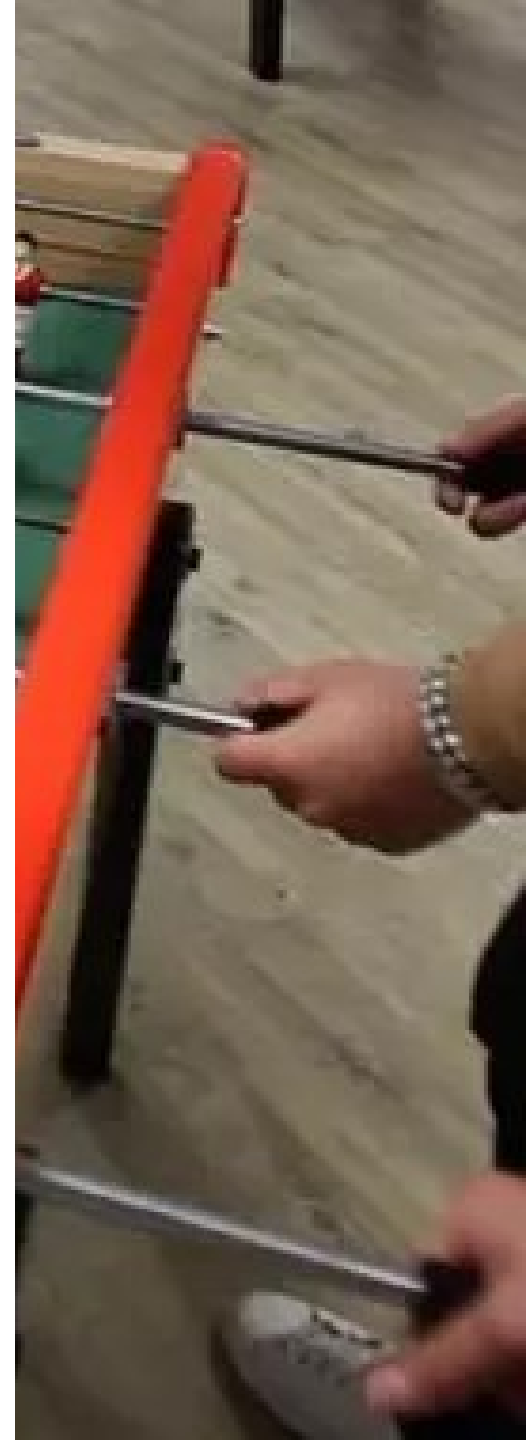
- ❖ l'expression de chacun, l'échange de points de vue, de retours d'expériences,
- ❖ le consensus grâce à la primauté des enjeux communs, partagés, mais aussi
- ❖ l'émergence d'évolutions organisationnelles, managériales, relationnelles ...

# Le babyfoot ?

---

Illustration **Photo Philippe BERTINI** publiée  
dans Nice Matin, licence « creative commons »  
(libre accès et accès libre)

<https://www.nicematin.com/faits-divers/la-partie-de-baby-foot-tourne-mal-un-jeune-de-17-ans-recoit-plusieurs-coups-de-couteau-214085>



# La salle zen ?

---

Illustration extraite de **Pinterest** depuis le compte de **labelexperience.com** » licence Creative Commons (accès libre ou licence libre)

<https://www.pinterest.fr/pin/438608451209483896/>



# Le jeu « Monopoly »

Illustration extraite du site de vente en ligne  
**Monsieur Jouet** (accès libre ou licence libre)

<https://monsieur-jouet.com/>





# La rage room ?

Illustration extraite de l'article  
« Une salle pour tout casser ouvre à Paris, venez vous défouler ! » Manon Merrien-JolyLoisirs

Publié le 19 Décembre sur le site le Bonbon

<https://www.lebonbon.fr/paris/loisirs/fury-room-tout-casser-rage-anger-room/>

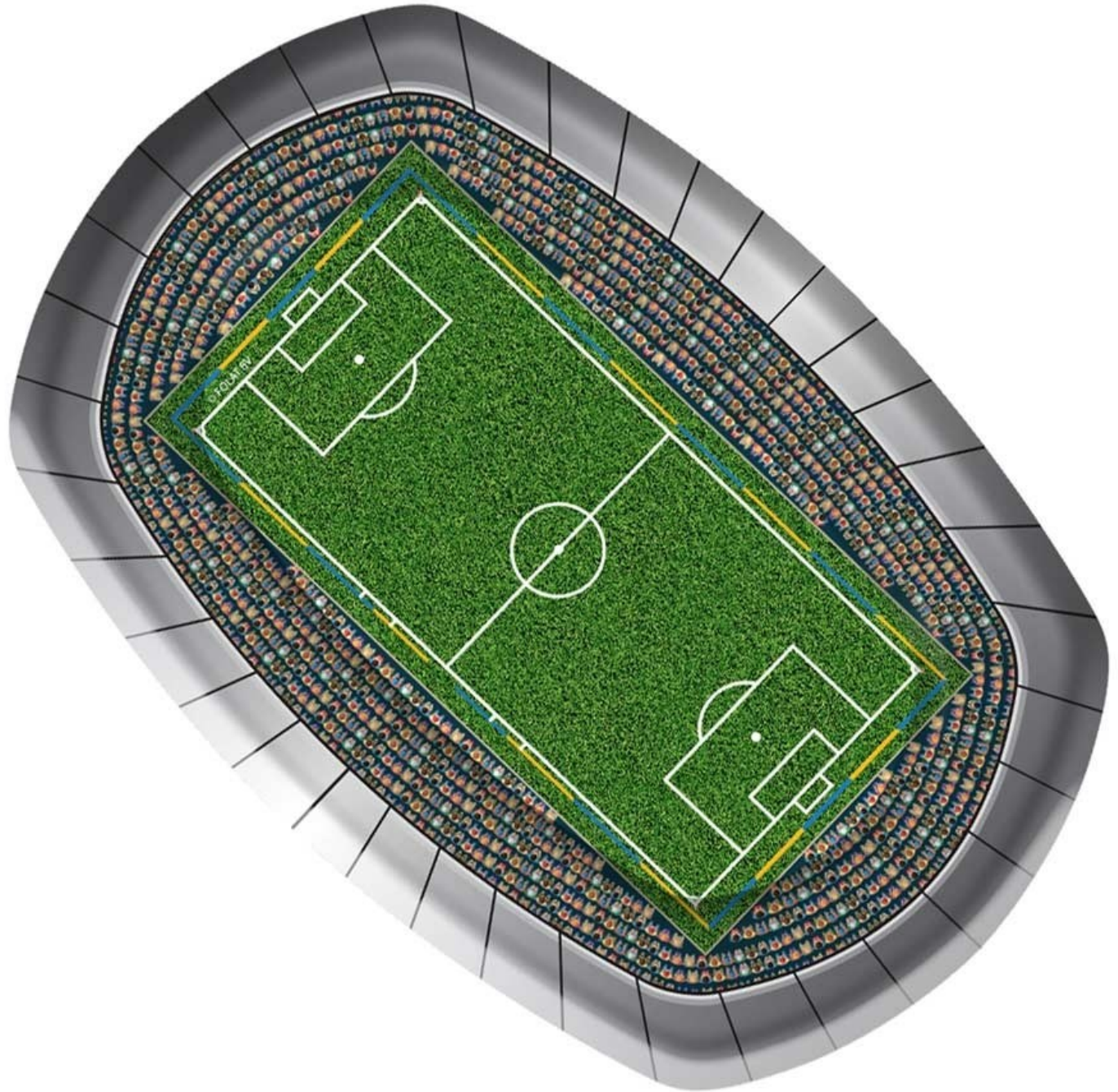




# Le stade de foot ?

Illustration extraite du site Annakids (accès libre ou licence libre)

<https://www.annikids.com/FR>



# Les six dimensions QVT ?

<https://www.anact.fr/la-charte-regionale-qualite-de-vie-au-travail-en-provence-alpes-cote-dazur-est-lancee>





# L'ANI EP- QVT, juin 2013 ?

---

<https://www.anact.fr/file/3915/download?token=psG1KZ0u>

## ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL DU 19 JUIN 2013

### VERS UNE POLITIQUE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL ET DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE

La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière.

Il apparaît que « *la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personnes* ».



# Les Risques Psychosociaux (RPS) ?

<https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

## 1 INTENSITE & TEMPS DE TRAVAIL



Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail...

## 2 EXIGENCES EMOTIONNELLES



Tensions avec le public, avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions...

## 3 MANQUE D'AUTONOMIE



Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions...

## 4 RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL DEGRADEES



Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral...

## 5 CONFLITS DE VALEURS



Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité...

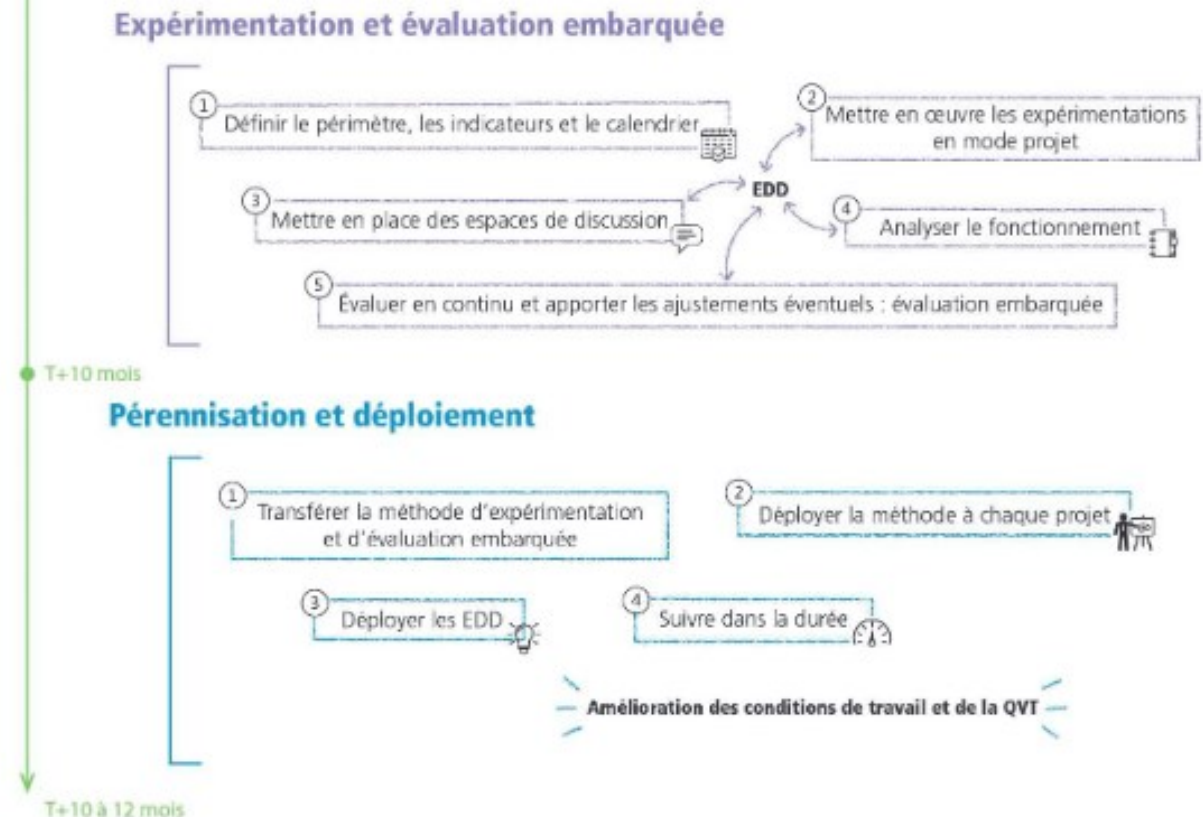
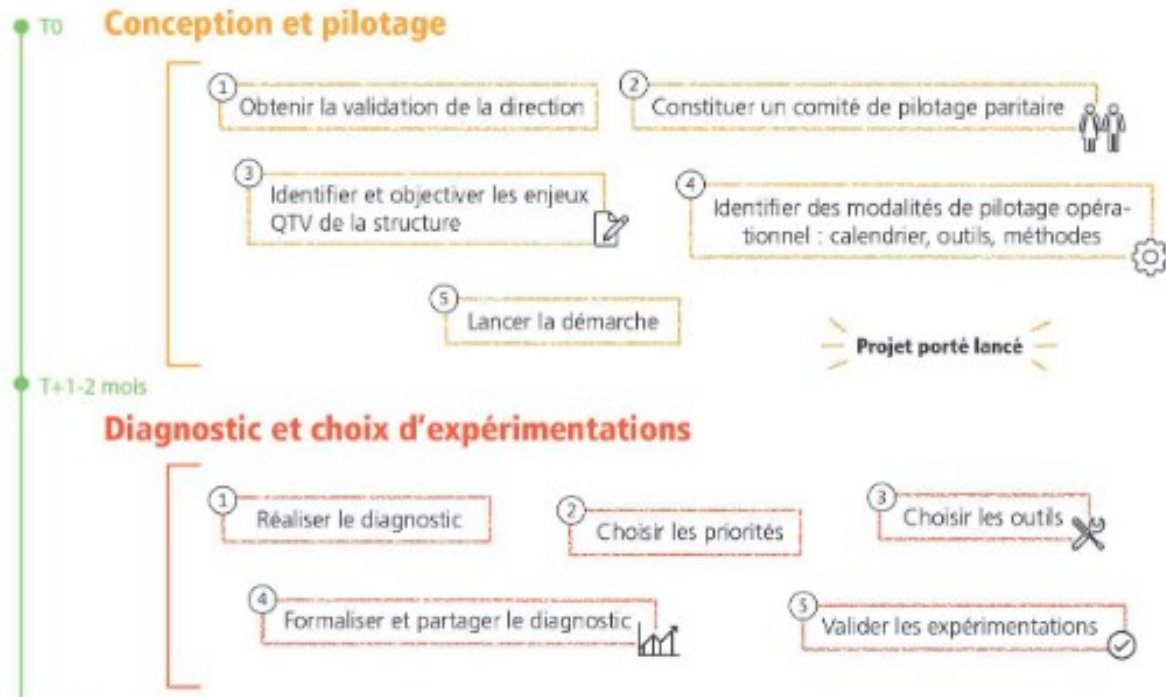
## 6 INSECURITE DE LA SITUATION DE TRAVAIL



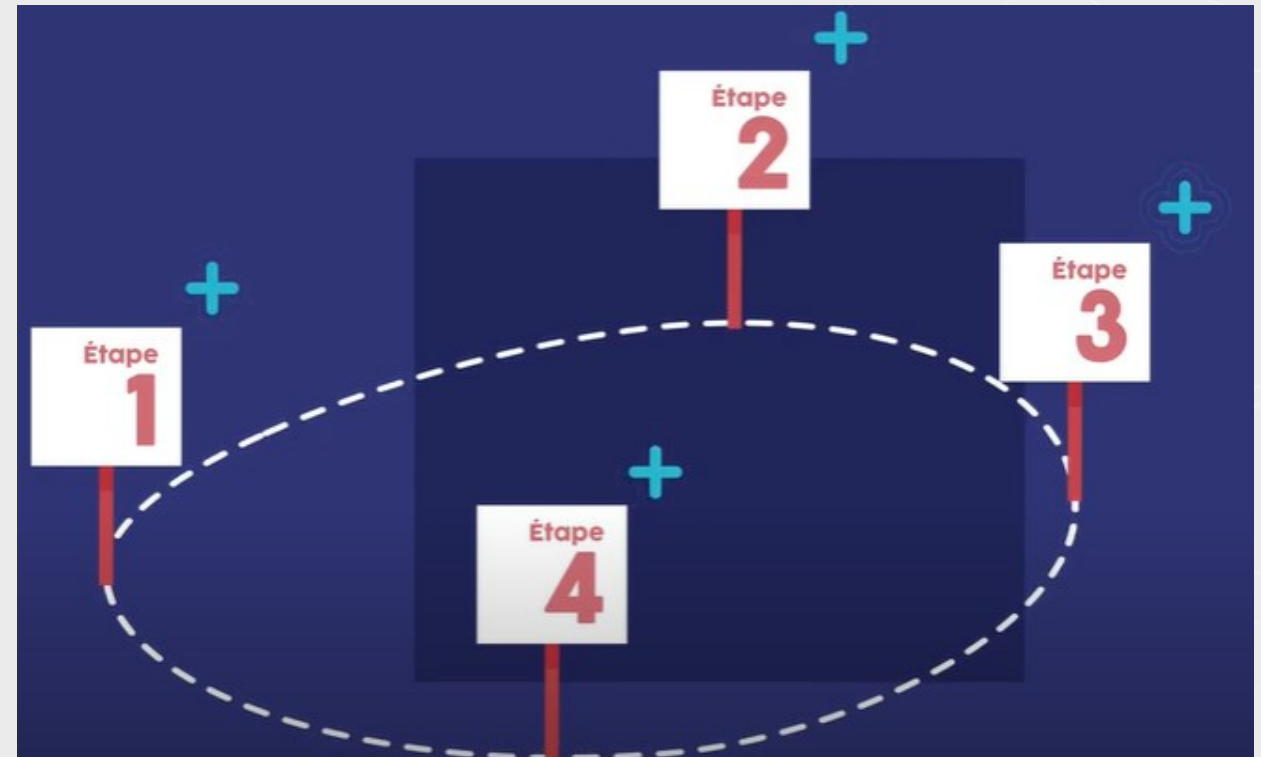
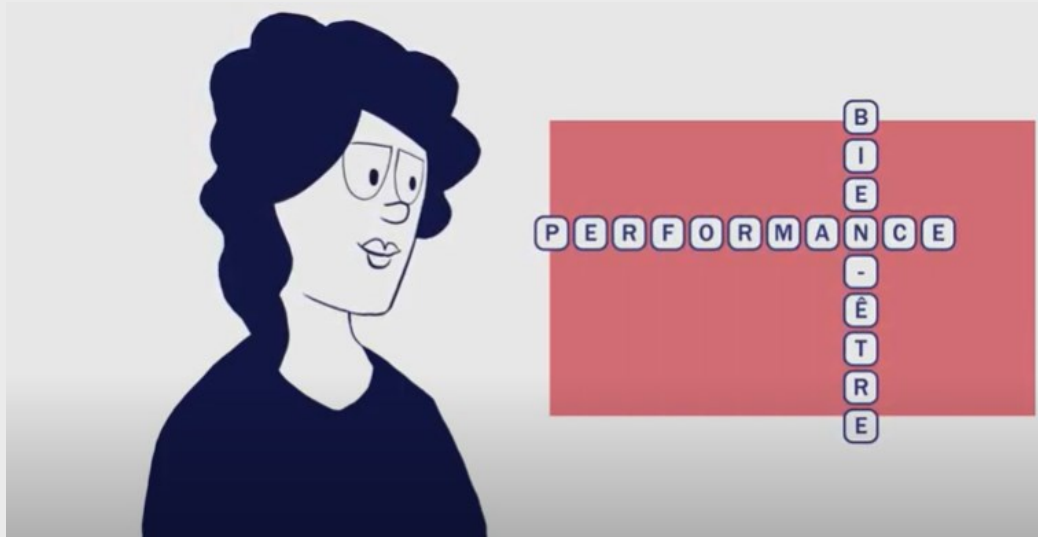
Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier...

Source : INRS

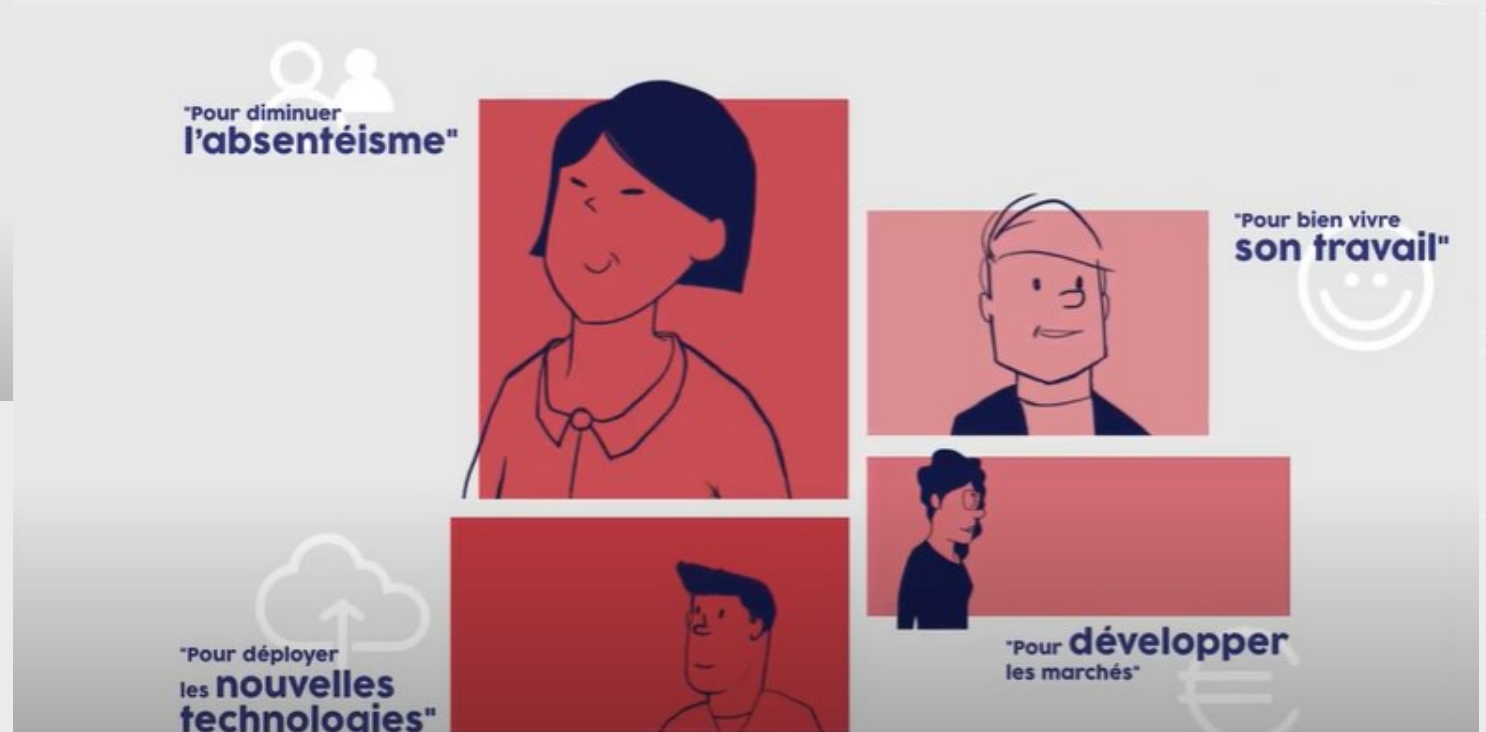
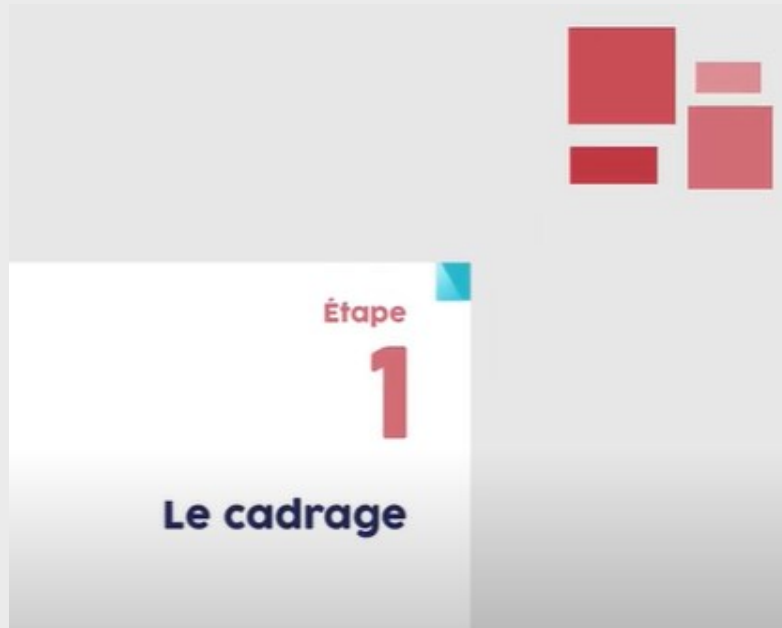
# La démarche QVT ?



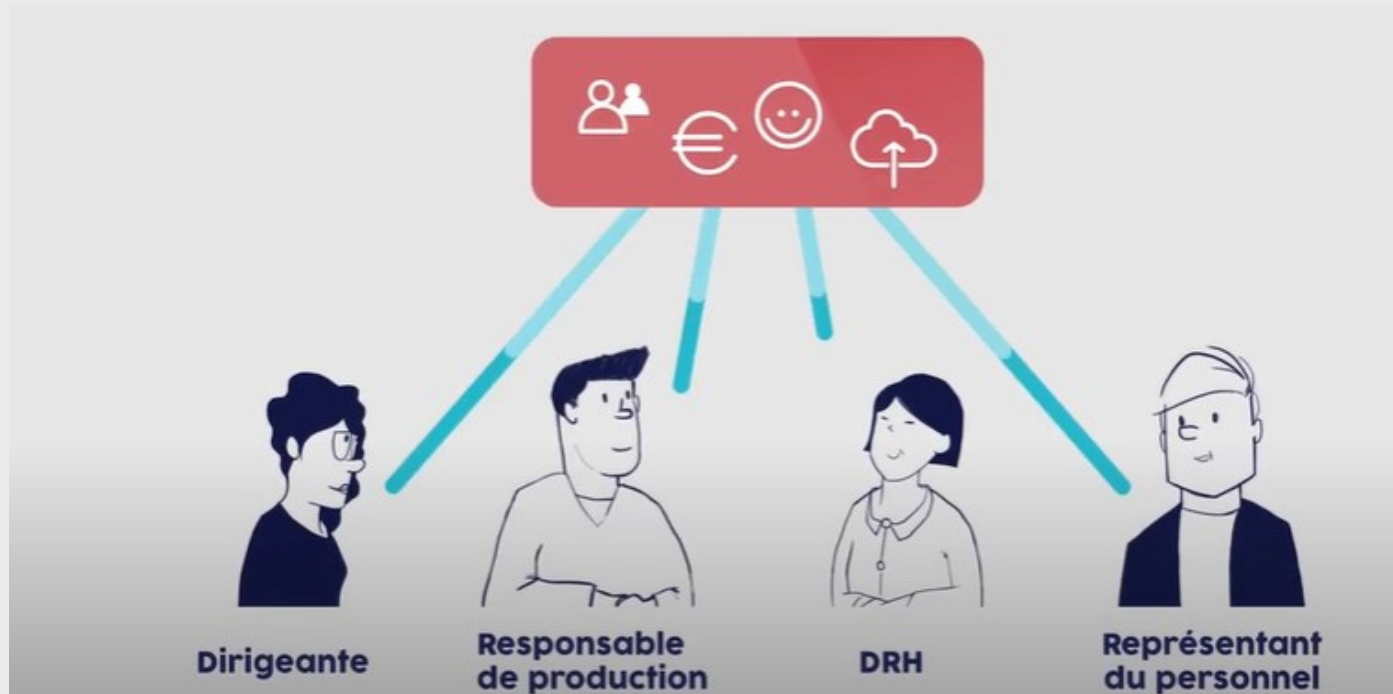
## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT



## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT



## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT



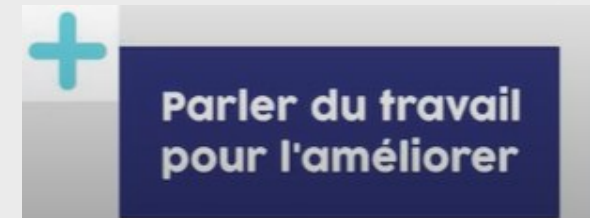
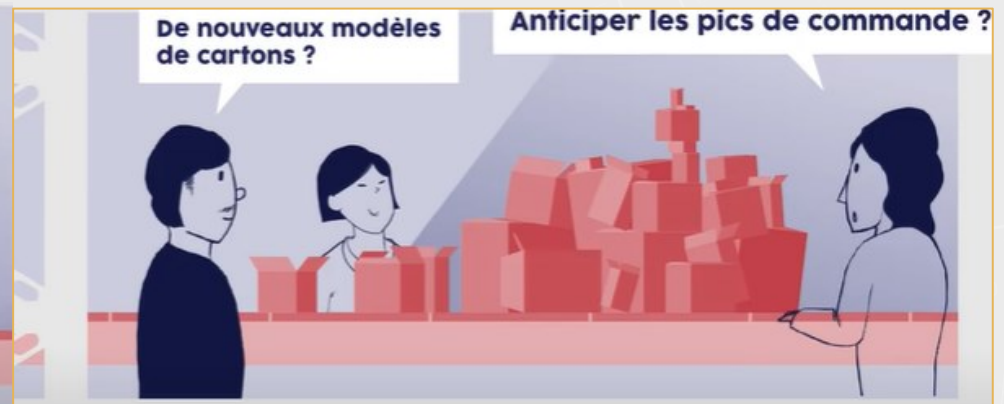
Partager les préoccupations sociales  
techniques, économiques



## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT

Étape  
**2**

Etat des lieux



## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT

Étape

3

L'expérimentation

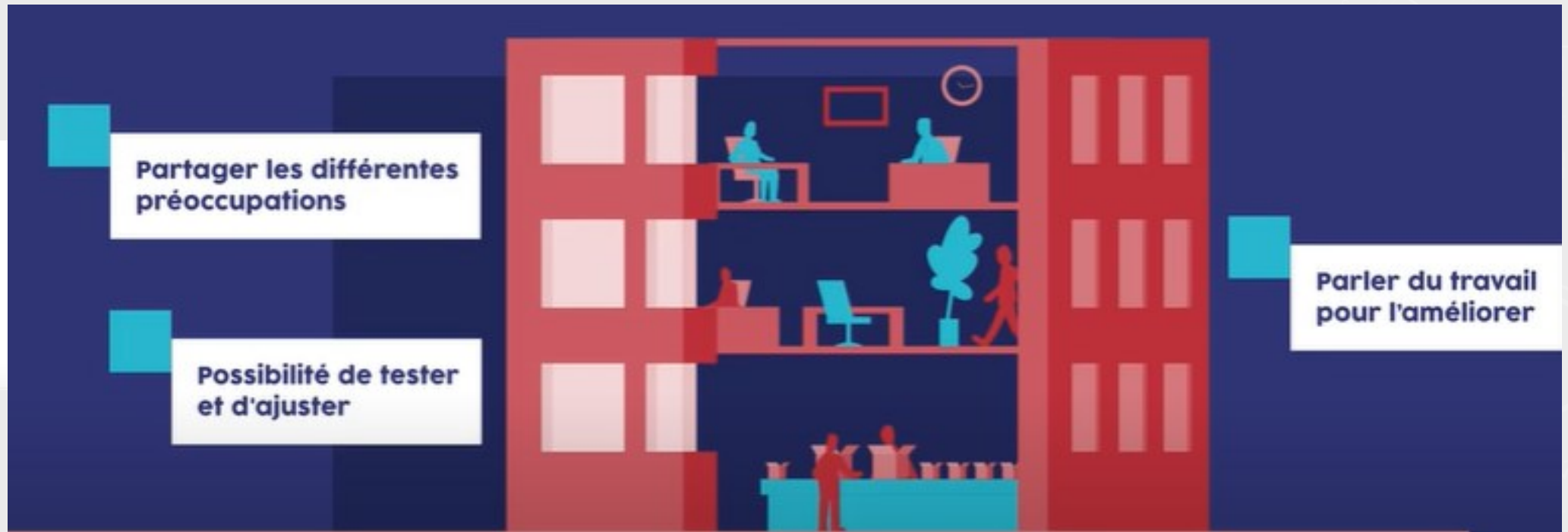


## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT

Étape

4

La diffusion



## 2. LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE QVT



### 3. L'IMPACT DU TRAVAIL SUR LA QUALITÉ DE VIE GÉNÉRALE

❖ **Sans la démarche de QVT les salariés sont confrontés aux risques suivants:**

- ✓ Un univers psychosocial à haut risque (troubles ergo-psycho-pathologiques, RPS...)
- ✓ Un travail épuisant : fatigue, signes manifestes de la souffrance au travail transposable sur la vie privée...)
- ✓ Une souffrance relationnelle qui vire au conflit (tensions avec les collègues, la hiérarchie, harcèlement moral mais également dans les relations de la sphère privée avec des comportements ravageurs... ..)
- ✓ Une issue fatale( maladie, inaptitude totale, décès....)

### 3. L'IMPACT DU TRAVAIL SUR LA QUALITÉ DE VIE GÉNÉRALE

#### ❖ Avec la mise en œuvre la démarche de QVT les salariés :

- ✓ Travaillent dans une organisation optimale qui contribue au développement professionnel et l'épanouissement personnel.
- ✓ Participent à la réorganisation de leur activité, et leur participation aux nouveaux projet ou process donne un véritable sens à leur travail (responsabilisation, sentiment d'efficacité...)et une satisfaction personnelle
- ✓ Gagnent des ressources tout en augmentant leur performance sociale (le revenu est le critère de leur réussite sociale).
- ✓ ....